

人材戦略

CHRO MESSAGE

全員が活躍できる
職場環境づくりを進め、
会社の持続的成長にも
つながる従業員の
ウェルビーイング
向上に努めます。

総務・人事本部長・CHRO

梅田 雅史



1. 多様な人材のウェルビーイングの実現

少子高齢化に伴う労働人口の減少や、働き方・キャリアに対する価値観の多様化など、労働市場はかつてないスピードで変化しています。こうした環境の中、当社は、「入社したい」「長く働きたい」と思ってもらえる魅力ある企業であり続けるため、多様な人材のウェルビーイング実現を目指しています。

「安心できる居場所」と「活躍できる舞台」の二つの場づくりを軸に、人材育成や職場の一体感醸成、双方向コミュニケーションの促進などの心理的安全性やエンゲージメント向上に向けた取り組みを進めるとともに、女性活躍の推進や障がい者を含む多様な人材の活躍機会の拡大などのDE&I活動にも注力し、誰もが安心して挑戦・成長し、持てる力を最大限に発揮できる環境を整え、多様な人材のウェルビーイングを実現し、経済的・社会的価値の向上につなげていきます。

2. 成長に向けたリソース確保

多様な人材のウェルビーイングの実現をめざした活動を進める一方で、2030年の事業計画実現に向けては、将来を見据えた新技術開発や重点テーマの実現に必要な人材リソースの確保も重要課題と考えています。

今後求められる人材タイプと必要な専門性を体系的に整理した「人材ポートフォリオ」を策定し、2030年までに人材充足率100%を達成することを目標として、従業員一人ひとりのスキルを棚卸して可視化するとともに、それに基づく計画的な育成、適材適所の配置、戦略的な採用を進めます。

また、将来の経営基盤を支える幹部人材の安定的な確保についても、サクセッションプラン（後継者計画）の整備を進め、国内外関係会社を含む幹部ポジションへ計画的に配置するなどの育成を着実に実行し、企業の持続的成長を支える人材基盤の強化を図っていきます。

2030事業計画実現に向けた人材戦略

当社は、2030年事業計画の実現のため、事業構造の改革を進めるとともに、環境変化に柔軟に対応し、経済的・社会的両面において新たな価値を持続的に創出できる「高分子型組織」を目指して、人と組織の活性化に取り組んでいます。

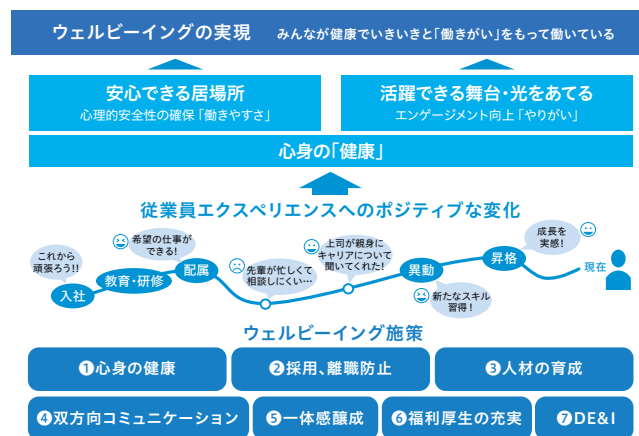
当社が社会に提供する価値の源泉は「人」にあります。これまで培ってきたゴムや樹脂といった高分子技術の専門力と、それを製品として形にする組織力・チームワークを結集し、2030事業計画で掲げた事業成長と構造改革の推進に向け、私たちは次の2つのテーマに基づく人材戦略を進めています。



人材戦略

多様な人材のウェルビーイングの実現

ウェルビーイングの実現に向け、当社では“安心できる居場所”、“活躍できる舞台”という「2つの場」を軸として、心身の健康、人材育成、双方向コミュニケーションなどの「7つの取り組み」を進め、従業員のポジティブなマインドに基づく行動変化を促し、新たな価値創造につなげていきます。



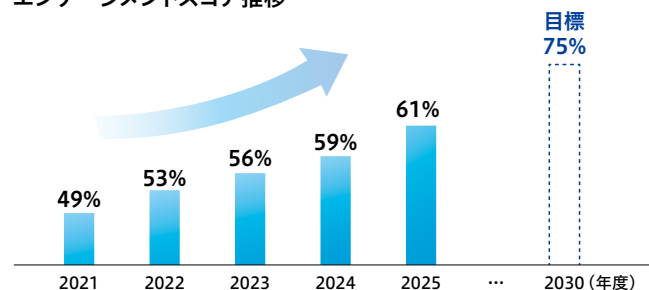
安心できる居場所(心理的安全性を高める取り組み)

「安心できる居場所」とは、対話が活発な風通しのよい心理的安全性の高い職場を意味します。そうした従業員が安心して本音を語れる職場づくりに向けて、労使間の対話を活性化するとともに、マネジメント側の変革を推進するための3年間にわたる精神科医による“人間力OMOIYARIコミュニケーション研修”や、外部講師を招いた“ウェルビーイング講演会”、職場内コミュニケーション促進のための部内懇親会費用補助(コミュサポ活動)など、対話を重視した双方向コミュニケーション活性化の様々な取り組みを進めています。

活躍できる舞台(エンゲージメントを高める取り組み)

活躍できる舞台とは、従業員が会社のビジョンに共感し、主体的に挑戦、そして自身も成長できるエンゲージメントの高い職場を意味します。2021年より、国内外出向者も含めた全従業員を対象にエンゲージメントサーベイを開始していますが、全職場でサーベイ結果を解析し、労使での課題の特定、対策立案、実行のサイクルをしっかりと回すことで、ここまでの着実なスコア向上につなげています。

エンゲージメントスコア推移



【ビジョンへの共感】

従業員の内発的動きがいを向上させることをねらいに、2019年度より、日々の業務の意義を実感できるよう、部長が職場のビジョンと使命を示す「マネジメント宣言」を開始。さらに2022年度からは、部長・室長がビジョンに込められた想いを語る「職場のビジョンと私の想い」という取り組みに発展しました。2030事業計画の展開を機に、全本部の本部長からも、自らがビジョンの実現に向けた想いを一人ひとりに浸透させることをねらいに「想いを伝える会」も開始し、従業員のビジョンへの共感を高める活動を進めています。



想いを伝える会

【キャリア実現】

エンゲージメントを高める上でのもう一つのポイントが、従業員の「キャリア実現」です。これまでも人材育成施策は継続して実施していましたが、サーベイでのキャリア実現度に関する肯定的な回答にはつながっていないのが現状でした。

こうした課題感は、人事の若手・中堅メンバーから、当社のビジネスアイデアコンテストを通じて、「はたらくをじぶんごとに」することをテーマとしたキャリア自律活動「CAREEARCH(キャリアーチ)」として示され、会社としてもエンゲージメント向上とウェルビーイング実現に直結する施策として最優先で取り組むことを決定しました。

具体的な取り組みとしては、キャリアを主体的に考えるキャリア研修や部門紹介イベントの開催など、上司との対話を通じて自らの将来像を描ける環境を整備するとともに、各部門で人材育成計画を丁寧に議論・具体化し、会社の事業ニーズと従業員のキャリア希望の両立をめざす活動を開始しました。また、「若手10年育成プログラム」や公募ローテーションなど、キャリア実現に向けた挑戦の機会を広げる仕組みも導入し、一人ひとりの成長を後押しする体制を強化しています。従業員が自律的にキャリアを描き、その実現に向けて挑戦できる環境整備を継続的に進め、エンゲージメント向上につなげていきます。



CAREEARCHのロゴおよびマスコット(キャリィとアーチィ)を作成し、親しみやすさを打ち出しながらキャリア形成施策を推進

人材戦略

DE&I

多様な人材に居場所と、
その人らしい活躍の舞台を創出し、光を当てる～



当社はDE&Iの推進を持続可能な企業成長のために不可欠な要素と位置づけ、多様な人材全員が生き活きと能力発揮して活躍できるような職場風土づくりを進めています。このような活動が、多様な視点を生かした対話や柔軟な発想を促進し、新たな価値を創造する力となり、結果として企業成長につながっていくと確信しています。



ダイバーシティ担当役員
安藤 浩子

DE&I活動の重点取り組み

DE&Iの取り組みにおいては、女性活躍、障がい者、シニアといった多様な人材が生き生きと能力発揮できるようなサポートや教育、制度策定、職場環境の整備を積極的に進めています。

女性活躍	事務・技術職	・管理職登用にに向けたサポートと マインド/スキルセット強化
	技能職	・働きやすい職場環境づくり ・リーダーへのキャリア形成支援
障がい者	・長く働くことができる職場環境整備 ・活躍できる職場・職種の拡大	
シニア	・年齢に関わらずいきいきと活躍できる場づくり推進 ・セカンドライフに向けた教育の充実	

女性活躍推進

製造業の傾向として女性従業員比率が低く、男性従業員が標準となっている職場環境やロールモデルの不足により、女

性管理職層の登用・育成が遅れていたことに対して、当社では女性管理職登用の目標数を2030年までに100名(現状は41名)として、取り組みを加速させています。

【事務・技術職向け】

事務・技術職の従業員には、自身の管理職への育成課題を明確にして、スキルセットを磨く管理職候補に向けた「アドバンスプログラム」と、自身をよく知り、強みを活かすリーダーシップを描くなど、管理職へのマインドセットを中心とした若手・中堅世代向けの「エンカレッジプログラム」を実施しています。

また、管理職昇格後のフォローアップ施策としての役員メンター制度も今年から導入しました。今後も、女性従業員のキャリアアップに向けた意識醸成や社内外のネットワークづくりを後押しする研修や講演会など、より個人がキャリアを描ける様々な取り組みを進めます。



講演会の風景

【技能職向け】

一方、技能職の従業員に対しては、各工場から選出された女性たちが職場環境や作業のやりにくさといった課題を持ち寄り、課題解決を推進するプロジェクト「ハートリンク」を2024年度より実施しています。トヨタグループをはじめとした他社との交流会も積極的に実施し、女性の働き方や職場の困りごとに対する情報交換による気づきや共感、学びの機会として、将来のリーダーとしての活躍促進を進めていきます。

また女性リーダーによる職場改善活動



TPMレディース大会発表

の促進や、社内外への大会での事例発表などを積極的に進め、モノづくりの発表大会であるTPMレディース大会では、当社の事例発表が優秀賞を受賞することができました。

【両立支援】

仕事と家庭の両立支援については、育児特別休暇の設定、柔軟な短時間勤務制度、工場内祝日託児所設置など、当事者の声を取り入れて制度や環境の整備を進めています。なお、女性のみならず、男性の育休取得向上への取り組みも進めています。

障がい者雇用促進

障がいを持つ方々に対しては、製造現場での就業において不安がないよう特別支援学校と連携しながら採用前のインターンシップを実施しています。また、当社で長く働いてもらえるよう各事業所に生活相談員を配置し、定期ケア面談による困りごとの吸い上げなど、働きやすい職場環境づくりも進めています。加えて、2024年度からは事務・技術職向けの採用強化を図っています。受け入れ職場の拡大や、就職セミナーへの積極的な参加など、選ばれる企業となるよう取り組みを進めています。

シニア活躍への取り組み

当社では65歳定年制度のもと年齢に関わらずいきいきと活躍し続けられる職場づくりを進めています。55歳のタイミングでこれからの働き方、健康づくり、セカンドライフに向けた資産形成などの研修を実施しています。また、これまでのキャリアを活かして仕入先様などへの支援活動制度を導入するなど新たな活躍の場づくりも進めています。今後は60歳前の意見交換会やサーベイ結果を踏まえて、シニア世代がいきいきと能力を発揮して活躍できるような働き方の支援を実施していきます。

人材戦略

成長に向けたリソース確保

多様な人材のウェルビーイング実現を目指した取り組みを進めるとともに、2030事業計画の実現に向けて事業成長・事業基盤強化を支える人材の育成・配置にも力を入れています。

人材ポートフォリオの整備

2024年度より、全社的な重点強化分野と必要人材の要件をあらためて整理し、事業ポートフォリオに基づいた人材ポートフォリオとしてまとめることで、量(人員数)だけでなく質の管理を強化してきました。2030事業計画の実現に向けて強化したい人材タイプを明確にするために、人材ポートフォリオにおける「人材の3本柱」を定義しています。

<人材の3本柱>

- ・重点事業推進人材：2030事業計画の重点事業に直結するテーマを担う人材
- ・経営基盤強化人材：事業を横断して、経営基盤のレベルアップを担う人材
- ・次世代経営人材：上記2つの人材をリードする次世代経営リーダー、海外拠点長

必要人材（例）

	2030事業計画実現に向けた取り組み	必要人材
重点事業推進人材	新形状や新機能、新モビリティ対応のエアバッグ開発	次世代エアバッグ開発人材
	BEVらしい居住空間づくりのための内装開発	次世代空間デザイン人材
	脱炭素・循環型社会実現のため、ゴム・樹脂の再生材のリサイクルを事業化	リサイクル材料事業化人材
	再生可能エネルギー拡大など新規事業の創出	新価値創造人材
経営基盤強化人材	グローバル販売方針・マーケティング戦略立案	グローバルマーケティング人材
	自動車・非自動車事業における他社協業推進	アライアンス推進人材

それをさらに「15の人材」タイプに層別し、現有人材と2030事業計画の実現に向けた必要人材とのギャップを明確にすることで、計画的な人材の確保・配置・育成計画の立案につなげています。

あわせて、従業員個人のキャリア形成や成長を実現していくためにも、人材ポートフォリオを活用しながら、目指したいキャリアイメージの具体化や必要な専門性の習得を促しています。

従業員本人が公募ローテーションの機会などを活用して、目指すキャリア実現に向けて自身の成長を希望する際に、納得いくまで対話して上司が本人のチャレンジを後押しし、それが会社としても成長に向けたリソース確保につながるよう、キャリア形成施策の中で本人希望と会社ニーズの両立に向けて取り組んでいます。

次世代経営人材の確保と育成

将来の経営を担う人材の計画的育成のため、経営戦略上の重要ポストと職責遂行に資する幹部要件を明確化し、サクセッションプランによる候補者の選定・計画的な育成・配置(タフアサインメント)の仕組みを導入しています。海外拠点のナショナルスタッフ幹部人材登用および研修を通じた人材育成も進めており、各地域において積極的な登用を加速するために、2021年度に、ナショナルスタッフ幹部(副社長以上)登用の基本方針・登用目標を定め、実現に向けて各事業体にて取り組みを進めています。

また、ナショナルスタッフ幹部比率を2030年までに60%を目指し、各地域でハイポテンシャル人材の評価・育成を進めています。主な施策としては、幹部候補人材への「経営塾」「経営スキル基礎研修」の実施などにより現地人材の育成を進めているほか、RSC(Regional Succession Committee)を米州、中国などで開催し、幹部後継者候補の育成・採用の活動状況や課題を共有しています。

